

CONOCER LO QUE DA RESULTADO

# El sistema de evaluación de la GIZ

## Análisis transversales

En tanto que empresa que opera a nivel mundial como proveedora de servicios de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible y de la labor educativa internacional, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) desarrolla junto con sus organizaciones contraparte soluciones eficaces que ofrezcan perspectivas a las personas y mejoren sus condiciones de vida a largo plazo. En calidad de empresa federal de utilidad pública, asiste al Gobierno Federal alemán y a muchos otros comitentes públicos y privados en los ámbitos más diversos: desde el fomento de la economía y el empleo hasta el fomento de la paz y la seguridad, pasando por temas relacionados con la energía y el medio ambiente.

La Unidad corporativa Evaluación está adscrita desde el punto de vista organizativo directamente al Consejo de Administración. Esta estructura organizativa garantiza su independencia respecto a las actividades operativas. La Unidad Corporativa Evaluación genera resultados y recomendaciones basadas en la evidencia. Vela por crear transparencia respecto a los conocimientos adquiridos mediante las evaluaciones y fomenta su uso.

**Autores y autoras:**

Colaboradores y colaboradoras de la Unidad corporativa Evaluación, GIZ

**Concepción, coordinación y gestión:**

Dorothea Giesen-Thole, GIZ, Unidad corporativa Evaluación, especialista sénior en la dirección de la Unidad corporativa

**Responsable:**

Albert Engel, GIZ, director de la Unidad corporativa Evaluación

**Publicado por:**

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Domicilios de la Sociedad**

Bonn y Eschborn, Alemania  
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Alemania  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/knowning-what-works](http://www.giz.de/knowning-what-works)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](http://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

La GIZ concede importancia al uso de un lenguaje con perspectiva de género.

Para ello utilizamos formas genéricas o el desdoblamiento de género.

**Diseño:**

now [nau], kommunikative & visuelle Gestaltung, Fráncfort  
DITHO Design GmbH, Colonia

Bonn, 2022

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Funciones .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Definición de la cartera de evaluación.....</b>	<b>5</b>
<b>3 Concepción y realización.....</b>	<b>6</b>
3.1 Bases de los datos.....	6
3.2 Métodos.....	7
3.3 Calidad .....	7
<b>4 Uso de los conocimientos adquiridos .....</b>	<b>8</b>
<b>5 Proceso y responsabilidades .....</b>	<b>9</b>
5.1 Participantes y sus roles .....	9
5.2 Descripción del proceso.....	10

# Introducción

Con esta guía se presentan los análisis transversales como parte del sistema de evaluación de la GIZ. En los **análisis transversales**, la GIZ analiza los informes de evaluación. En este sentido, hace una diferenciación entre metaevaluaciones y síntesis de evaluaciones. Los análisis transversales en forma de síntesis de evaluaciones existen en la GIZ desde 2007. Además, de 2010 a 2019 la GIZ ha encargado a evaluadores y evaluadoras externos que valoren casi 500 evaluaciones de proyectos en metaevaluaciones, con el fin de determinar la idoneidad metodológica de las evaluaciones de proyectos para las síntesis de evaluaciones y obtener recomendaciones para la mejora de la calidad de las evaluaciones de los proyectos.

Las **metaevaluaciones** son evaluaciones de evaluaciones. Valoran sus características, aptitud y relevancia y, con ello, su calidad. Por **síntesis de evaluaciones** la GIZ entiende las síntesis del contenido de varios informes relativos a objetos de evaluación similares y, en el ideal de los casos, sobre las mismas cuestiones. Sistematizan experiencias ya adquiridas y fundamentadas empíricamente.

La calidad de las evaluaciones de proyectos de la GIZ (y de otras organizaciones ejecutoras de la cooperación alemana para el desarrollo) se verifica mediante metaevaluaciones, que realiza de forma aleatoria el Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit, DEval). Estas medidas de aseguramiento de la calidad externas, regulares e interinstitucionales contribuyen a la rendición de cuentas de la labor de evaluación de la GIZ y fomentan el perfeccionamiento de los métodos y estándares de la evaluación de proyectos. Los informes se publican en la [base de datos de evaluación del DEval](#).

Además, la propia GIZ puede encargar también metaevaluaciones para determinados fines, por ejemplo, para determinar la solidez de las evidencias de las evaluaciones para su uso en síntesis de evaluaciones. Dependiendo del diseño y del grado de cobertura de las metaevaluaciones del DEval, la GIZ se reserva en general el derecho a realizar metaevaluaciones, por ejemplo, con el fin de determinar la idoneidad metodológica para el uso de evaluaciones descentralizadas para las síntesis de evaluaciones u obtener información sobre el estándar de evaluación “utilidad”.

Este documento instrumental describe los análisis transversales en forma de síntesis de evaluaciones de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, desde la selección de temas hasta el uso de los resultados, y explica las responsabilidades y los procesos. Aplica las pautas del BMZ “[Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit](#)” (Evaluación de la cooperación para el desarrollo) con vistas a apoyar una política de desarrollo eficaz y transparente, y complementa al documento de base relativo al sistema de evaluación de la GIZ. Se dirige a todas las personas que o bien son responsables de las diferentes fases de la evaluación o bien participan en la evaluación o se ven afectadas por ella. Otro grupo destinatario son todas las personas que aportan sus propios intereses cognitivos y que, además, tienen interés en los resultados de la evaluación y desean utilizarlos. Asimismo, se dirige también al conjunto del público de la empresa, a los comitentes y a las organizaciones contraparte de la GIZ, a la comunidad de evaluación nacional e internacional, a la comunidad científica, a nuestros contratistas, así como a la opinión pública interesada en la evaluación en Alemania y en los países de cooperación.

# 1 Funciones

La función de las síntesis de evaluaciones consiste, en primer término, en agregar conocimientos comunes a varios proyectos con el mayor valor informativo posible. La GIZ agrupa en síntesis de evaluaciones los conocimientos empíricos y expertos existentes. Las síntesis de evaluaciones de la GIZ tienen por objeto respaldar decisiones en el contexto de la planificación y ejecución de proyectos y del perfeccionamiento de ofertas de prestaciones. Además, deben entenderse como contribución al desarrollo (ulterior) de programas, así como de estrategias sectoriales y de país. Con arreglo a las pautas del BMZ “Evaluación de la cooperación para el desarrollo”, la GIZ, respetando la división básica del trabajo con el BMZ y el DEval, lleva a cabo a nivel intermedio análisis transversales relevantes para cubrir las necesidades cognitivas de la GIZ.

A este respecto, la síntesis de evaluaciones puede versar sobre la eficacia, la identificación de fortalezas y debilidades generales y/o la derivación de factores de éxito y fracaso en la implementación de proyectos o de intervenciones individuales. Puede identificar tanto potenciales de mejora como buenas prácticas. En ella se condensan los contenidos de varios informes.

Se centra en un país o una región, un sector, un enfoque o un tema. Los intereses cognitivos se pueden canalizar hacia temas específicos, como eficiencia económica o desplazamiento forzado y migración, así como a temas transversales, por ejemplo, género o digitalización. También cabe la posibilidad de arrojar luz sobre otros aspectos, como, por ejemplo, la calidad de la implementación. Además, existe la posibilidad de evaluar periódicamente las evaluaciones de proyectos de, por ejemplo, uno o dos años, a modo de análisis longitudinal para el desarrollo de la calidad de la cartera. En este marco también pueden evaluarse estadísticamente la valoración global y las valoraciones de los diferentes criterios de evaluación.

En este sentido, las síntesis de evaluaciones pueden, por un lado, constituir un producto independiente y, por otro, constituir un paso de análisis dentro de una evaluación modular más compleja, como, por ejemplo, una evaluación estratégica empresarial.

## 2 Definición de la cartera de evaluación

A fin de hacer un uso óptimo de los potenciales de los datos y basándose en las experiencias adquiridas, la GIZ se ha decidido por un procedimiento de múltiples vías:

Por un lado, actualmente ya existe una **demanda** por parte de los departamentos y unidades corporativas, así como de los órganos de dirección y conducción de la GIZ, de conocimientos generales obtenidos de las evaluaciones. En este sentido, se espera una contribución al aprendizaje organizacional, a la gestión del conocimiento de la empresa, así como, en su caso, a la gestión de riesgos. Dicha demanda se refiere tanto a regiones como a enfoques y temas (por ejemplo, eficiencia económica de los proyectos o resultados del uso de la digitalización en proyectos). La Unidad corporativa Evaluación desea fomentar y atender esa demanda procediendo con transparencia y de forma estructurada.

Al mismo tiempo, el estudio de los informes de evaluación ya disponibles amplía la mirada: desde esta perspectiva, la Unidad corporativa Evaluación irá realizando por propia iniciativa un seguimiento de temas

en el marco de síntesis de evaluaciones y elaborará una **oferta**.

Debe determinarse la relación entre los intereses cognitivos, las bases de los datos, los motivos de realización y los requisitos en cuanto a métodos y participación, teniendo en cuenta los recursos disponibles en la Unidad corporativa Evaluación, tanto en términos financieros como de personal. A la hora de seleccionar los temas para las síntesis de evaluaciones de la GIZ se tienen en cuenta las necesidades de diferentes unidades de la empresa, así como los intereses cognitivos especiales de la Unidad corporativa Evaluación.

La Unidad corporativa Evaluación recoge propuestas de los encargados y encargadas de la evaluación, de los y las responsables de temas (por ejemplo, encargados y encargadas de TOPIC, redes sectoriales, foros temáticos y de innovación), de los y las colegas de los departamentos operativos, de la Unidad corporativa Desarrollo de la empresa, así como del Departamento Comitentes y desarrollo de operaciones.

Al menos una vez al año —preferentemente en septiembre u octubre— determina a través de los encargados y encargadas de la evaluación las necesidades e intereses cognitivos específicos de los departamentos operativos, del Departamento sectorial, del Departamento Comitentes y desarrollo de operaciones, así como de la Unidad corporativa Desarrollo de la empresa.

En relación con la selección de temas para las síntesis de evaluaciones, la Unidad corporativa Evaluación también aportará sus propios temas. Con sus conocimientos generales, la Unidad corporativa está permanentemente en posición de sacar a la luz los potenciales que ofrecen los informes realizados de forma continuada.

La decisión sobre la selección de temas incumbe al director o a la directora de la Unidad corporativa Evaluación, quien informa al o a la miembro del Consejo de Administración responsable de la evaluación. Una vez al año, la Unidad corporativa Evaluación informa al Comité de gestión de la GIZ, al BMZ y al DEval sobre las síntesis de evaluaciones previstas.

## 3 Concepción y realización

### 3.1 Bases de los datos

Las síntesis de evaluaciones, al contrario que las metanálisis, se elaboran por norma general a partir de informes de evaluación, por lo tanto no aprovechan directamente los datos obtenidos en las evaluaciones. En función de los intereses cognitivos, también se pueden integrar estudios (cuasi) experimentales y otros estudios evaluativos y/o científicos metodológicamente adecuados, así como validar los conocimientos adquiridos a través de entrevistas y otros documentos.

En suma, la GIZ dispone ya de casi 1 300 informes de evaluaciones internas de proyectos entre evaluaciones centralizadas y descentralizadas. Entre estas se cuentan, además de las actuales evaluaciones centralizadas de proyectos, también<sup>1</sup> las evaluaciones de cartera independientes implementadas entre 2006 y 2014, las evaluaciones descentralizadas de proyectos<sup>2</sup> realizadas entre 2014 y 2018, así como estudios (cuasi) experimentales y otros estudios evaluativos. Por lo tanto, se dispone de un número copioso y en constante aumento de informes susceptibles de ser evaluados en forma de síntesis, y entre tanto existe la posibilidad de elaborar síntesis con mayor valor informativo sobre muy diversos aspectos.

<sup>1</sup> Controles de avance de proyectos de 2006-2014 y evaluaciones finales del Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación Integrado en el Programa (PriME) de 2009-2012.

<sup>2</sup> Del total de 345 evaluaciones descentralizadas de proyectos, 213 se valoraron en metaevaluaciones de forma metodológicamente adecuada.

En función del interés cognitivo, la base de los datos de las síntesis de evaluaciones también puede incluir informes de evaluación de otras organizaciones. Se prestan para ello las evaluaciones de proyectos externas existentes del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores y del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores de Alemania, de la empresa Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) y de la Dirección General de Asociaciones Internacionales de la Comisión Europea, así como evaluaciones del DEval relacionadas con la GIZ e informes de resultados agregados de instituciones de evaluación renombradas (mapas de evidencias y revisiones sistemáticas de la [International Initiative for Impact Evaluation \(3ie\)](#), [Campbell Collaboration](#), etc.). Además, en la evaluación se puede integrar bibliografía adicional sobre el tema.

## 3.2 Métodos

Utilizamos una combinación de formatos pequeños, medianos y exigentes. Aun cuando los diversos enfoques posean diferentes grados de valor informativo y solidez, cada formato tiene su propia legitimación. En la decisión final sobre el diseño, la Unidad corporativa Evaluación debe conciliar la flexibilidad, las bases de los datos, los intereses cognitivos y los recursos. No obstante, en todas las síntesis de evaluaciones se debe cumplir lo siguiente:

- La información debe analizarse de forma adecuada y sistemática para poder dar respuesta a las preguntas planteadas.
- Las conclusiones deben justificarse de forma expresa y tomando como base los análisis para que puedan ser comprendidas y valoradas.
- Los fines, las preguntas y los procedimientos, incluidos los métodos aplicados, deben documentarse y describirse de tal forma que puedan ser comprendidos y valorados.
- Deben indicarse los límites de los métodos aplicados.

Desde los análisis de contenido clásicos según Mayring, en su caso complementados con modelos de regresión, hasta las revisiones sistemáticas (*Systematic Reviews*), pasando por análisis comparativos o comunes a varios casos, análisis de textos basados en categorías, en su caso con formulación de una teoría basada en datos (*Grounded Theory*), la GIZ también presta atención en las síntesis de evaluaciones a aplicar métodos adecuados de la investigación social empírica y a concertarlos con el objeto de evaluación, las preguntas de evaluación y la disponibilidad de recursos humanos y de tiempo.

Mediante el método del análisis comparativo cualitativo (*Qualitative Comparative Analysis*, QCA) como método de análisis de la teoría de conjuntos, no solo se pueden identificar los factores de éxito, sino también rutas de éxito, sobre la base de análisis de contenido cualitativos. Los análisis comparativos cualitativos únicamente pueden emplearse para determinadas preguntas y requieren un número mínimo de informes de evaluación estandarizados.

Sin embargo, ya el solo análisis comparativo de varios informes de evaluación en un clúster temático en el marco de un taller puede constituir una valiosa contribución para obtener informaciones comunes a varios proyectos.

## 3.3 Calidad

Los criterios de **utilidad, credibilidad e independencia** determinan nuestro concepto de calidad, también en lo referente a las síntesis de evaluaciones. Como empresa federal, aplicamos las pautas del BMZ "[Evaluación de la cooperación para el desarrollo](#)" con vistas a apoyar una política de desarrollo eficaz y

transparente. Dichas pautas se fundamentan en los “**Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo**” del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), así como en los “*Standards für Evaluation*” (Estándares de evaluación), que son comunes a todas las áreas políticas, de la Sociedad Alemana de Evaluación (Gesellschaft für Evaluation e.V., DeGEval), entre cuyos miembros institucionales figura la GIZ.

Los análisis transversales se orientan consecuentemente al **beneficio** que pueden reportar a la GIZ. Este criterio se aplica en todas las fases de la evaluación, desde la búsqueda de temas, hasta la difusión de los resultados y la implementación de las recomendaciones, pasando por la concreción del objeto de evaluación y la determinación del diseño.

El objetivo, el objeto y las preguntas, así como los métodos, se describen y comunican claramente tomando como base el debate científico actual. Las conclusiones deben justificarse de forma expresa y tomando como base los documentos y datos analizados para que puedan ser comprendidas y valoradas. Con el fin de garantizar la calidad metodológica y la precisión, puede utilizarse un **procedimiento de revisión por pares** interno entre las unidades de organización de la Unidad corporativa Evaluación. Las limitaciones metodológicas se indicarán en el informe.

En términos organizativos, la Unidad corporativa Evaluación está adscrita directamente al Consejo de Administración y es **independiente** en cuanto a la realización del análisis transversal sobre la base de preguntas concertadas. La realización se puede adjudicar a contratistas externos independientes o puede ser asumida por la propia Unidad corporativa.

Los resultados de los análisis transversales son responsabilidad exclusiva de los evaluadores y evaluadoras. El informe final es un informe **independiente** de los evaluadores y evaluadoras externos o internos a quienes se les haya encomendado. En todos los casos debe garantizarse la comprensibilidad de los análisis y conclusiones, la cual será comprobada por la Unidad corporativa Evaluación. En su caso, en el dictamen de la Unidad corporativa relativo al informe de evaluación independiente se puede reflejar de forma transparente una opinión divergente respecto a los resultados.

## 4 Uso de los conocimientos adquiridos

La divulgación de conocimientos específica y adecuada a los destinatarios y destinatarias y el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de los informes son parte integrante de la evaluación de la cooperación para el desarrollo. A fin de asegurar que los resultados se puedan utilizar para el proceso de mejora continua, la GIZ ha desarrollado formatos que promueven la reflexión estratégica de todos los grupos de interés e institucionalizan el aprendizaje a partir de las evaluaciones. Entre estos se cuentan los siguientes: grupos de referencia de acompañamiento, sesiones de reflexión con las organizaciones contraparte y los comitentes, debate y análisis en eventos especializados, así como plataformas de diálogo e información.

Los análisis transversales se pueden centrar en factores de éxito y buenas prácticas. En función de los intereses cognitivos, también pueden formular recomendaciones. De ser este el caso, las recomendaciones se registran en una base de datos y se evalúan por temas. La Unidad corporativa Evaluación verifica si es necesario elaborar una respuesta de gestión. En caso afirmativo, la Unidad corporativa Evaluación se hará



cargo de la coordinación. A los actores afectados se les brinda la oportunidad de presentar comentarios por escrito.

Los informes principales de los análisis transversales se publican en Internet en la dirección [www.giz.de/knowning-what-works](http://www.giz.de/knowning-what-works). Los conocimientos adquiridos y las recomendaciones principales están disponibles en un *four pager* (informe breve o de síntesis) a modo de resumen al menos en alemán e inglés. Si una publicación completa de los informes de evaluación fuera en contra de los intereses que requieren protección, se publica al menos un resumen con alto valor informativo (informe breve) en alemán, que elabora o autoriza el equipo de evaluación bajo su responsabilidad. Con el objetivo de fomentar el uso por parte de otras organizaciones, los conocimientos adquiridos se pueden presentar en conferencias de evaluación y conferencias especializadas.

Finalmente, el seguimiento de la gestión de las recomendaciones permite extraer conclusiones sobre la utilidad de los análisis transversales. La Unidad corporativa Evaluación hace un seguimiento de la implementación de las recomendaciones. Por ese motivo, las unidades encargadas de la implementación informan sobre el estado de la misma. Se aspira a digitalizar el seguimiento de la implementación en el marco de la introducción del módulo de gestión de auditorías.

## 5 Proceso y responsabilidades

### 5.1 Participantes y sus roles

#### Unidad corporativa Evaluación

Los análisis transversales son conducidos de forma centralizada por la Unidad corporativa Evaluación. Los gestores y gestoras de evaluación diseñan el proceso en diálogo con los usuarios y usuarias previstos e involucra a los grupos de interés más importantes. Asimismo se aseguran de que el proceso de evaluación se caracterice por un enfoque participativo. Sin embargo, en lo referente a la participación son factibles diferentes grados de intensidad, para tener asimismo la posibilidad de obtener informaciones en poco tiempo. La Unidad corporativa Evaluación es responsable de asegurar la calidad del proceso global, del procedimiento metodológico y de la presentación de informes.

#### Grupos de interés

En las síntesis de evaluaciones sectoriales desempeñan un papel especial el Departamento sectorial (por ejemplo, los asesores y asesoras técnicos y los encargados y encargadas de páginas TOPIC), así como las redes sectoriales y el Departamento Programas sectoriales y mundiales. En las síntesis de evaluaciones específicas de países, ese rol corresponde a los departamentos regionales (por ejemplo, a los encargados y encargadas de la cartera de país), en el caso de los análisis de calidad, a la Unidad corporativa Desarrollo de la empresa.

#### Evaluadores y evaluadoras

Se puede encargar la realización de los diferentes análisis transversales a los colaboradores y colaboradoras de la Unidad corporativa Evaluación, a institutos de investigación externos, a empresas o a equipos de

evaluadores y evaluadoras. Los evaluadores y evaluadoras son los únicos responsables del contenido del informe de evaluación. En este contexto, los evaluadores y evaluadoras externos deben tener en cuenta los requisitos de rendimiento establecidos por la GIZ.

### Consejo de Administración, Comité de gestión

El o la miembro responsable de la evaluación en el Consejo de Administración y el Comité de gestión son informados sobre los análisis transversales previstos y sobre los conocimientos adquiridos con ellos.

### BMZ e Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval)

Sobre los análisis transversales previstos se informa a la división Evaluación y estudios del BMZ en representación de la Socia y al Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval). Con arreglo a las pautas del BMZ “Evaluación de la cooperación para el desarrollo”, por norma general se permite al BMZ aportar su interés cognitivo. En el marco de la publicación, los informes se envían también a la división Evaluación y estudios del BMZ y al DEval junto con el ofrecimiento de presentar y debatir los resultados.

## 5.2 Descripción del proceso

Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Observaciones	
<b>Elaboración de la cartera de evaluación</b>					
Búsqueda de temas	Unidad corporativa Evaluación	Encargados/as de la evaluación, y/o unidades de organización relevantes		De forma continuada: incorporación en la estrategia a finales del año anterior	Anual Demanda y oferta
Desarrollo de temas	Unidad corporativa Evaluación			Octubre del año anterior	Anual
Examen y priorización de las propuestas	Unidad corporativa Evaluación			Noviembre del año anterior	
Planificación de los análisis transversales	Director/a de la Unidad corporativa Evaluación	Equipo directivo de la Unidad corporativa Evaluación	Miembro competente del Consejo de Administración, Comité de gestión, BMZ, DEval y encargados/as de la evaluación	Diciembre del año anterior	Según los recursos de la Unidad corporativa Evaluación, aprox. 5 análisis transversales  Información advirtiendo de la posibilidad de complementar la planificación anual en caso de necesidades informativas a corto plazo
<b>Implementación de los análisis transversales</b>					
<b>1. Preparación de la realización</b>					
Decisión sobre la adjudicación o realización por parte de la Unidad corporativa Evaluación	Unidad corporativa Evaluación			En función de los recursos humanos y financieros	

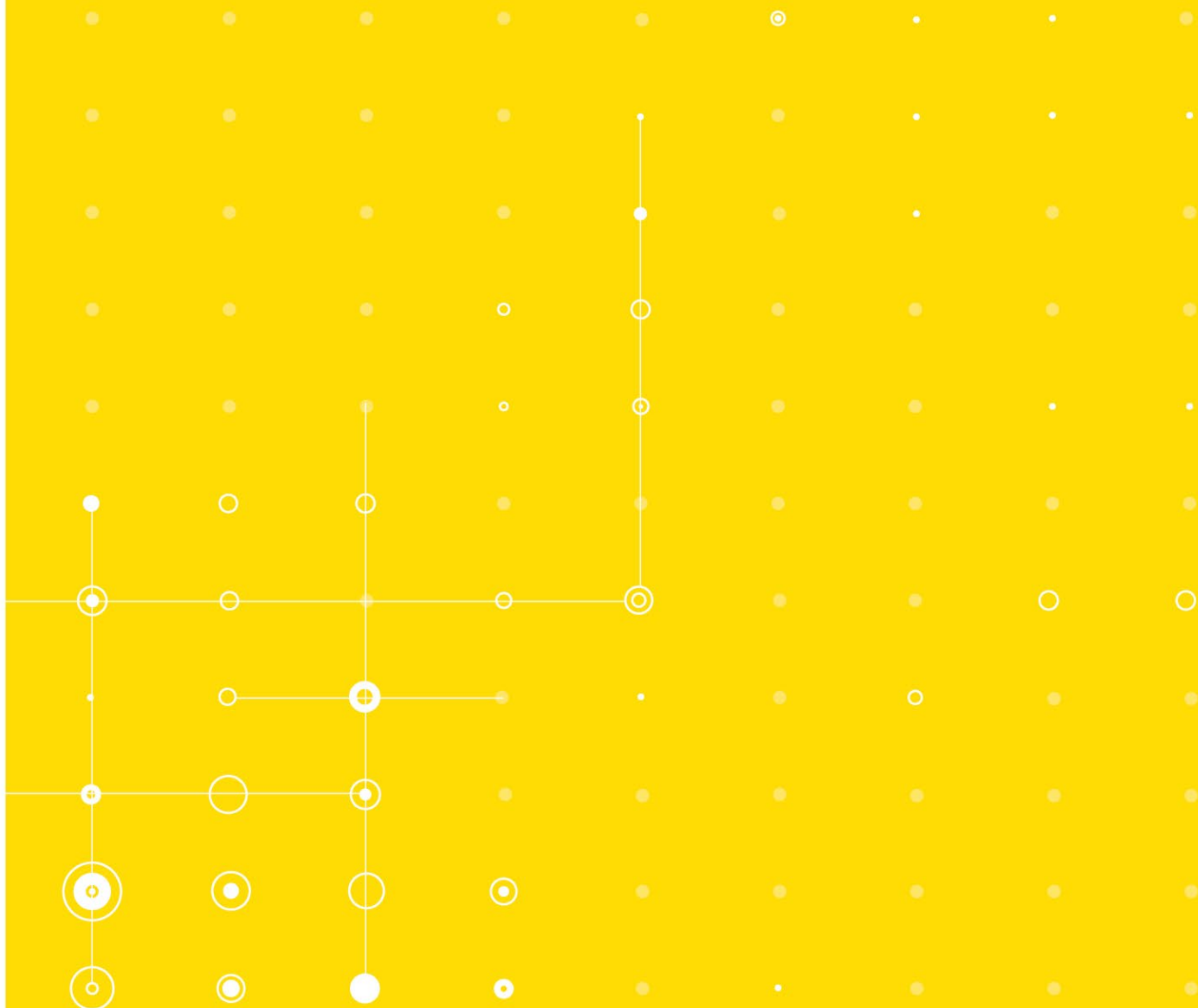
Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Observaciones
Decisión sobre involucramiento de grupos de interés	Unidad corporativa Evaluación		En su caso, grupos de interés	En caso necesario, apoyo por parte de los encargados/as de la evaluación
Desarrollo de los términos de referencia	Unidad corporativa Evaluación		BMZ con la posibilidad de aportar su interés cognitivo	Solo en caso de adjudicación: esquemas de valoración y otros modelos conforme a Procesos y Reglas (P+R)
Procedimiento de adjudicación a contratistas externos	División Suministros y contratos	Unidad corporativa Evaluación		Adjudicación conforme a P+R
<b>2. Realización</b>				
Transmisión de documentos	Unidad corporativa Evaluación			Transmisión de documentos mediante un grupo de trabajo
Borrador del concepto / procedimiento metodológico	Contratistas (o Unidad corporativa Evaluación)			
Comentarios y respuesta sobre el concepto / procedimiento metodológico	Unidad corporativa Evaluación	<i>En su caso, lectores/as pares</i> Unidad corporativa Evaluación en su caso, grupos de interés		
En su caso, adaptación del concepto / procedimiento metodológico	Contratistas, en su caso, Unidad corporativa Evaluación			
Recepción del concepto / procedimiento metodológico	Unidad corporativa Evaluación		En su caso, grupos de interés	
Análisis de documentos	Contratistas (o Unidad corporativa Evaluación)			En función del diseño: en su caso, otras entrevistas complementarias, o similares
Borrador del informe principal	Contratistas (o Unidad corporativa Evaluación)			
Comentarios y respuesta al informe principal	Unidad corporativa Evaluación	<i>En su caso, lectores/as pares</i> Unidad corporativa Evaluación En su caso, grupos de interés		
Adaptación del informe principal	Contratistas (o Unidad corporativa Evaluación)			En caso necesario, otro ciclo de aseguramiento de la calidad
Recepción del informe principal	Unidad corporativa Evaluación		En su caso, grupos de interés	
Elaboración del <i>four pager</i> (informe breve)	Contratistas (o Unidad corporativa Evaluación)			
Recepción del <i>four pager</i> (informe breve)	Unidad corporativa Evaluación		En su caso, grupos de interés	
<b>3. Fomento del uso</b>				
Examen de la necesidad de elaborar una respuesta de gestión, en su caso, coordinación	Unidad corporativa Evaluación		Personas afectadas	A las personas afectadas se les brinda la oportunidad de presentar comentarios por escrito.

Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Observaciones
Traducción	División Servicios lingüísticos internacionales	Unidad corporativa Evaluación		Solicitud por parte de la Unidad corporativa Evaluación  Traducciones al alemán a través de peritos/as externos
Información al Comité de gestión	Unidad corporativa Evaluación		Miembro competente del Consejo de Administración	Propuesta para información
Comunicación de los resultados a nivel interno	Unidad corporativa Evaluación			Publicación en el portal de dirección  Noticias a nivel interno de la GIZ  <i>Boletín "evaluation brief"</i>
Envío de informe principal y del <i>four pager</i> (informe breve) al BMZ y al DEval	Unidad corporativa Evaluación			Ofrecimiento de presentar y debatir los resultados
Publicación del informe principal y del <i>four pager</i>	Unidad corporativa Comunicación de la empresa	Unidad corporativa Evaluación		Base de datos de publicaciones de la GIZ  Base de datos de evaluaciones de la GIZ  Biblioteca Nacional Alemana (DNB, por sus siglas en alemán)
Publicación	Unidad corporativa Evaluación			DAC Evaluation Resource Centre (DEReC)
Registro de las recomendaciones	Unidad corporativa Evaluación			Base de datos de recomendaciones
Evaluación temática de las recomendaciones	Unidad corporativa Evaluación			
Implementación de recomendaciones y seguimiento	Destinatarios/as de las recomendaciones	Unidad corporativa Evaluación		Módulo de gestión de auditorías

## Fuentes

### Referencias a URL:

La presente publicación puede contener referencias a páginas web externas. Los contenidos de las páginas externas mencionadas son responsabilidad exclusiva del respectivo proveedor. Al incluir una referencia por primera vez, la GIZ ha comprobado que los contenidos ajenos no den lugar a eventuales responsabilidades civiles o penales. Sin embargo, no puede esperarse un control permanente de los contenidos de las referencias a páginas externas sin que existan indicios concretos de una infracción de índole legal. Cuando la GIZ constate o sea informada por terceros de que una página externa a la que ha remitido da lugar a responsabilidades civiles o penales, eliminará de inmediato la referencia a dicha página. La GIZ se distancia expresamente de tales contenidos.





Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad  
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Alemania  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Alemania  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)